



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO DE AQUISIÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: UMA PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS NO COLÉGIO TÉCNICO

**André de Oliveira Eskenazi**

UFRRJ

[andreskenazi@gmail.com](mailto:andreskenazi@gmail.com)

**Marco Antônio Ferreira de Souza**

UFRRJ

[marcobauhaus@gmail.com](mailto:marcobauhaus@gmail.com)

### RESUMO

Inserido em um mundo onde a sociedade é cada vez mais exigente por serviços rápidos e com qualidade, o tempo e informação são dois fatores chave para a excelência nas operações. A abordagem por processos auxilia e alavanca a organização na gestão de seus recursos e esforços de trabalho. No caso da instituição investigada nesta pesquisa, Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – CTUR, existe uma grande reclamação com a demora e da qualidade dos produtos adquiridos. O objetivo consistiu em descrever a contribuição da análise crítica dos processos de aquisição de materiais no CTUR para melhoria das compras. Inicialmente, a revisão da literatura sobre o tema central serviu para construir a base teórica do estudo que permitiram avançar em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos. Posteriormente, o trabalho utilizou-se do método de estudo de caso com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foram usadas as técnicas da pesquisa documental, observação não-participativa e entrevistas semi-estruturadas. Na estratégia de análise dos dados foi utilizado o método de análise do conteúdo e o mapeamento de processo. E finalmente, os resultados apresentados indicaram a necessidade de melhoria no planejamento das aquisições de materiais e na gestão de materiais do colégio.

**Palavras chave:** Processo, Aquisições e Planejamento.

### 1. INTRODUÇÃO

"Brasil, país rico é país sem pobreza". Isso se torna um enorme desafio, considerando o tamanho e complexidade do Brasil e da Administração Pública e que a desigualdade social e econômica é um marco da história da sociedade brasileira. Para começar a reverter essa situação, várias condições precisam estar satisfeitas ou plenamente reconhecidas e dispostas, todas referentes a um grande esforço de planejamento e gestão. Adiantando, uma delas é primordial: haver uma participação mutua entre a sociedade e o poder público, por meio de uma gestão planejada voltada para resultados. Outro ponto importante: a mudança passa pela prestação de um serviço público de qualidade, unindo a economicidade com a eficiência no atendimento às demandas, e pela disponibilidade de idéias, conhecimento e projetos passíveis de aplicação, e de atores capacitados para atuar.

Nesse ambiente de maior cooperação da sociedade civil com o poder público, a educação se torna um elo fundamental, principalmente a universitária, formando cidadãos mais conscientes de seus direitos e deveres, exigindo melhores serviços públicos prestados e em condições de atuar nesse esforço. E as IFES, por estarem em todo o território nacional, se tornam extremamente relevante para a realização desse propósito, já que delas muito se espera em termos de contribuições a oferecer em termos de idéias, conhecimento, atores capacitados e produtos, oriundos da extensão e da pesquisa, passíveis de aplicação direta no mercado de trabalho.

Diante dessa demanda crescente da sociedade por serviços públicos que seja conduzida com eficiência, eficácia e efetividade, acreditou-se que a realização de estudo de caso aprofundado sobre esta questão contribuirá de alguma forma para o seu melhor entendimento e sua perspectiva de solução. Emergiu daí a motivação para a realização do presente trabalho, fundamentado no seguinte questão: “Como a análise crítica dos processos de gestão de aquisição pode trazer contribuições para a melhoria de uma IFES?”

A IFES em questão é a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), que, para atingir plenamente seus objetivos, a gestão de compras e suprimentos, constitui base primordial para a realização de todas as atividades. A aquisição de materiais de consumo e insumos com qualidade e confiabilidade comprovada torna-se necessária para efetiva utilização dos chamados processos-chave da Universidade: ensino, extensão e pesquisa em tempo e custo oportunos e adequados.

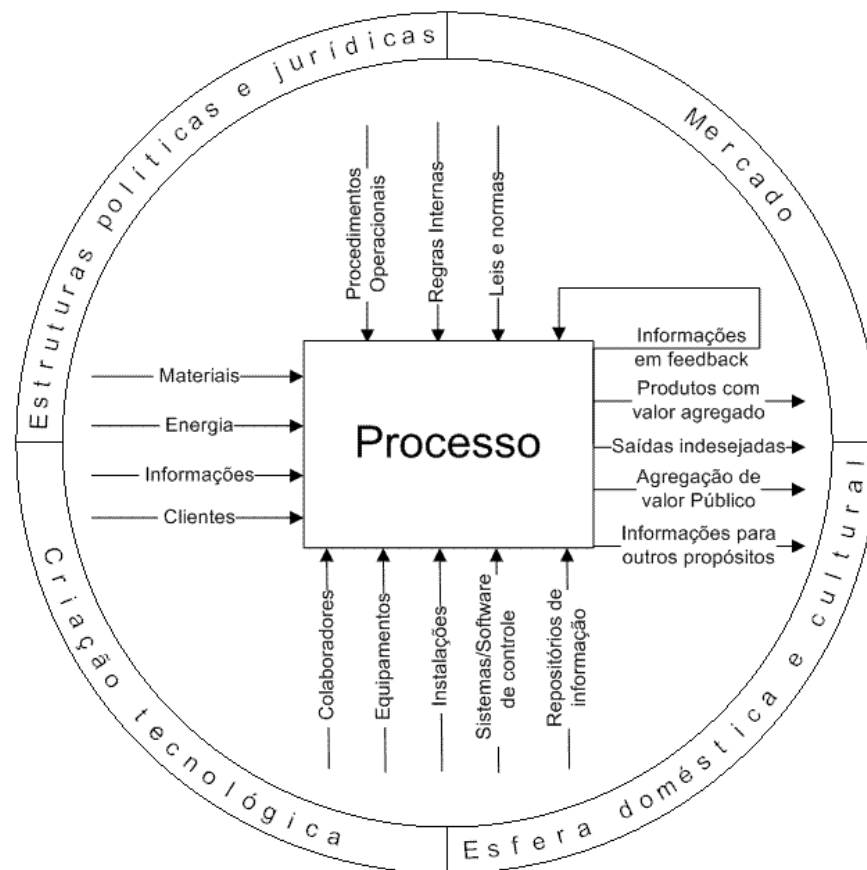
Portanto, o presente trabalho demonstra como que a gestão por processos foi utilizada para aprimorar o desempenho das aquisições em uma universidade pública no estado do Rio de Janeiro, através, da análise dos processos do Colégio Técnico. Um dos elementos a justificar o foco dessa investigação para esse importante processo é a constante reclamação dos diversos setores da UFRRJ em relação às aquisições, consideradas ora como lentas ora em desacordo com as expectativas dos clientes. Realidade esta vivenciada diuturnamente pelo autor, um funcionário da UFRRJ, que durante anos foi membro da comissão de licitação e pregoeiro da instituição, até que saiu para aperfeiçoamento.

## **2. CONCEITOS DE PROCESSO**

A palavra “processo” significa um conjunto de atos por que se realiza uma operação qualquer (química, farmacêutica, industrial, jurídica etc.). Um exemplo é: um processo de fabricação de carro. Por isso, processo pode ser resumido como:

- 1) Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000, p.7).
- 2) “Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (HAMMER E CHAMPY, 1994).
- 3) “Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação” (DAVENPORT, 1998).

A Figura 1 mostra o esquema geral de funcionamento de processos nas organizações.



**Figura 1 - Visão sistêmica dos processos**

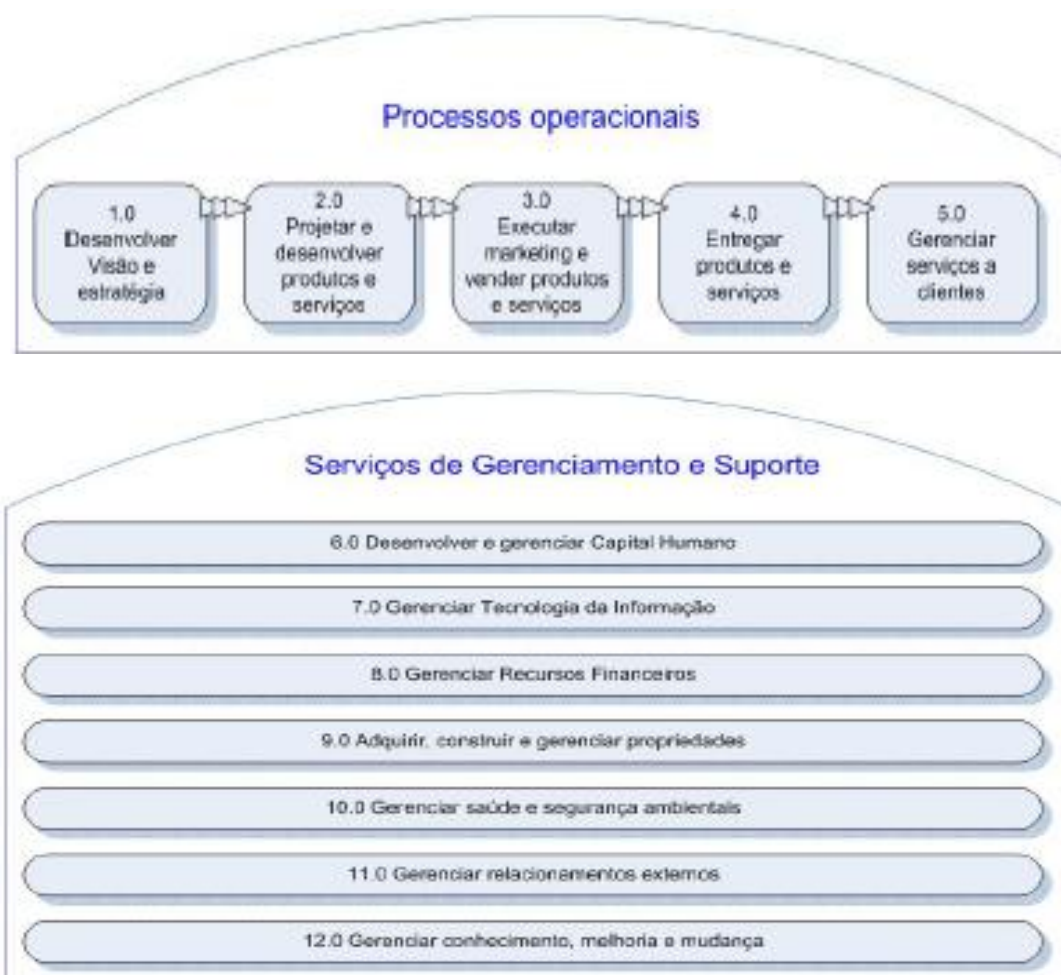
Fonte: Baldam (2007)

Ao examinar a Figura 1 observa-se que entradas, saídas, recursos e controles estão diretamente envolvidos num processo, e que, as influências externas podem alterar o funcionamento do processo ou o produto final com o valor agregado. Por exemplo, o pão pode variar muito de acordo com o gosto do cliente, logo, o tempo no forno e a forma de produzir poderão ser diferentes, mesmo que o produto desejado nos processos seja o mesmo.

O foco nesse artigo serão os “processos de negócios” ou BPM (*Business Process Management*), expressão que recupera o sentido latino do termo negócio, que não se restringe ao seu uso corrente hoje como trato mercantil (*negotium*, no sentido de ocupação, trabalho), conforme explicado por Baldam (2007).

### 3. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Não há um consenso entre os autores pesquisados quanto à tipologia de processos de negócios. Entretanto, em 1992 a *American Productivity & Quality Center* (APQC, 2008) criou o *Process Classification framework* (PCF), uma estrutura padronizada para a melhoria de processos e a realização de *benchmarking* entre organizações de diferentes setores (APQC, 2008). Esse padrão classificou os processos como operacionais, de suporte e de gerenciamento (figura 2).



**Figura 2 - Classificação de Processos**  
**Fonte: APQC (2008).**

Já Davenport e Short (1990), classificam os processos em três grandes dimensões: Organizações, Objetos e Tipos de Atividades (Quadro 1).

**Quadro 1 - Dimensões dos Processos x Tipos de Processos**

Dimensões dos Processos	Tipos de Processos
Organizações	Interorganizacional
	Interfuncional
	Departamental
Objetos	Manufatura
	Serviços
Tipos de Atividades	Operacional
	Gerenciamento

**Fonte: adaptado de Davenport e Short (1990).**

Gonçalves (2000) também divide os processos em três categorias, mas com outra nomenclatura conforme ilustrado no quadro 2:

**Quadro 2 - A classificação dos processos**

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

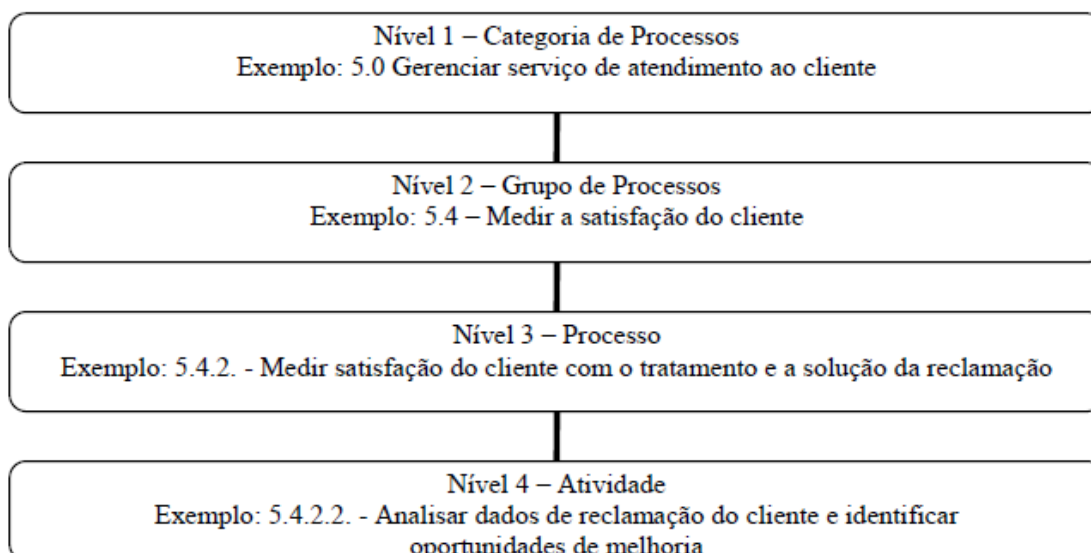
Fonte: Gonçalves (2000).

#### 4. A HIERARQUIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Segundo Harrington (1993), devido à grande variedade de processos existente em uma organização, é preciso classificar por grau de importância os processos em quatro níveis hierárquicos:

- Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais de uma função organizacional e cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona (Ex: Macroprocesso Decisório).
- Subprocesso:** é um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
- Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.
- Tarefas:** conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade.

Na hierarquia PCF, a APQC (2008), divide os processos de negócios em quatro níveis (Figura 3):



**Figura 3 - Hierarquia de Processos - PCF**

Fonte: APQC (2008)

## 5. MELHORIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Melhorar significa incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um produto, serviço ou processo. A melhoria deve sempre adicionar valor para o cliente (ALMEIDA, 2012).

Conforme Almeida (2012), a melhoria de processo pode ser entendida como a migração do seu estágio atual, o que chamamos “*as-is*”, para uma situação que se acredita ser melhor, ou “*to-be*”: é a transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação.

Segundo Harrington (1993, p. 45), a melhoria de processos proporciona algumas vantagens:

- Interligar os esforços de aperfeiçoamento às expectativas do cliente;
- Enfocar tanto as atividades de prevenção quanto as de correção;
- Priorizar as áreas com os maiores potenciais de aperfeiçoamento;
- Atacar uma quantidade de projetos que seja administrável;
- Selecionar os projetos baseando-se em fatos e não em opiniões; Assegurar uma constância de propósitos.

## 6. COMO IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE MELHORIA

De modo geral, a necessidade de melhoria pode ser identificada (ALMEIDA 2012):

- **De forma sintomática:** quando há evidência clara de problema relacionado à qualidade e /ou desempenho;
- **Assintomática:** através da comparação – *benchmarking* com processos semelhantes preferencialmente em empresas do mesmo segmento/porte.

Como a melhoria só pode ser alcançada quando se sabe aonde e como se quer chegar, e que, a qualidade de um processo está na sua capacidade de alcançar seus objetivos, Almeida (2012) cita os principais fatores que devem ser investigados:

- Conclusão de atividades no prazo – tempo de entrega compatível;
- Padronização de atividades com aplicação de melhores práticas;
- Contribuição para fortalecimento da marca e imagem da organização;
- Ausência de gargalos ou paradas não programadas;

- e) Qualidade do produto;
- f) Custos;
- g) Flexibilidade para mudanças: ajustes a novas legislações, políticas, cenários ou situações não previstas;
- h) Conformidade aos requisitos dos clientes.

## 7. COMO PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA

Conforme Almeida (2012), a melhor forma de promover a melhoria contínua é a implementação da Gestão por Processos e a Gestão destes Processos.

- a) **Gestão por processos:** é a gestão horizontal ou transfuncional do negócio com a adoção de uma arquitetura integrada de processos;
- b) **Gestão de processos:** é a ação de controle sobre a arquitetura de processo construída para o negócio visando garantir seu melhor desempenho e pontuando oportunidades de melhoria;
- c) **Governança do processo:** é a forma como a Gestão de Processos será praticada. O uso de um Modelo de Governança visa definir o mecanismo que irá ditar as regras e organizar a forma de gestão de processos.

## 8. MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa do tipo *qualitativa*, e foi adotado o método *estudo de caso*, que permite o conhecimento amplo e detalhado de um objeto de pesquisa, com a descrição do contexto em que está sendo feita a investigação de um fenômeno contemporâneo (YIN, 2001).

Foi selecionado como cenário do estudo de caso o Colégio Técnico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CTUR). O CTUR foi considerado como caso de interesse para a pesquisa porque busca uma solução para a dificuldade de suprir com qualidade, unindo a economicidade com a eficiência na demanda por aquisições de materiais e produtos para a sua operação, e também, se dispôs a participar da pesquisa.

A realização da pesquisa pode ser dividida em três fases, apresentadas a seguir (Fase I: Coleta e Análise dos Dados; Fase II: Mapeamento do Processo; e Fase III: Proposta). As técnicas de coleta de dados utilizadas na Fase I podem ser assim descritas:

- **Entrevistas Semi-estruturadas** (VALLE; OLIVEIRA 2013). As entrevistas foram realizadas na sede do CTUR, em Seropédica/RJ, no mês de novembro de 2013, de forma presencial. Foram entrevistados: o Diretor e o Técnico-administrativo responsável pelas solicitações das compras no CTUR. As questões abordaram a técnica 5W2H: a história, estrutura de funcionamento e a sequência lógica das atividades; processamentos de cada atividade; e identificação dos pontos de melhoria. As informações foram complementadas posteriormente através de e-mails e telefonemas.
- **Observação Direta** (MARCONI; LAKATOS, 2007). A observação foi realizada também em novembro/2013, ao longo de diversos encontros junto aos colaboradores das áreas Administrativa, Compras e a Direção do CTUR; Reitoria, Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros, Departamento de Materiais e Serviços Auxiliares (DMSA), Departamento de Contabilidade e Financeiro, Protocolo na UFRRJ e a Procuradoria Geral da República (PROGER).
- **Pesquisa Documental** (FACCHIN, 2003; GIL, 1999). Os documentos consultados são da área Histórica, Administrativa, Direção e Legislativa que permitiram familiarização com a instituição e com as informações trocadas na execução das

compras. Podem ser citados: Memorial, Estatuto e os Relatórios Anuais de Gestão da UFRRJ, Pedidos de compras, a Planilha de Gestão de acesso restrito à Direção do CTUR e as Leias 8.666/93 e 10.520/02.

A Fase II foi utilizada a metodologia recomendada por Valle e Oliveira *et al.* (2013), o BPM e a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Todas as simbologias e notações para desenho de processos que serão apresentadas no trabalho são baseadas no documento BPMN, versão 1.1 de 2008 elaborado pelo OMG (*Object Management Group*). Com respeito à modelagem de processo, a ferramenta escolhida foi o *software* BIZAGI PROCESS MODELER 2.4.0.4. Essa escolha se baseou na familiaridade que o pesquisador já tem com esse *software*, e por o BIZAGI PROCESS MODELER ser uma das ferramentas adequadas existentes e muito utilizada para a modelagem de processos.

A Fase III em cima do mapeamento de processo (*as is*) foi sugerida uma proposta de melhoria do processo e um redesenho do mapeamento de processo (*to be*).

## **9. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

### **a) Colégio Técnico da UFRRJ (CTUR)**

O Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (CTUR), sediado na cidade de Seropédica – RJ, tem origem no Aprendizado Agrícola criado pelo Decreto-lei nº 5.408, de 14 de abril de 1943. O Aprendizado Agrícola recebeu o nome de Ildefonso Simões Lopes, com a assinatura do Decreto Presidencial nº. 6.495 de 12 de maio de 1944. No Decreto Presidencial 22.506, de 22 de janeiro de 1947, foi transformado em Escola Agrícola Ildefonso Simões Lopes. Na edição do Decreto Presidencial 36.862 de 04 de fevereiro de 1955, foi promovido a Escola Agrotécnica Ildefonso Simões Lopes. Pelo Decreto do Conselho de Ministros nº. 1.984, de 10 de janeiro de 1963, teve a sua denominação modificada para Colégio Técnico Agrícola Ildefonso Simões Lopes. Com o Parecer nº 3.716/74 do CFE, homologado pelo Ministro da Educação, que aprovou o Estatuto da UFRRJ, houve a fusão do Colégio Técnico Agrícola Ildefonso Simões Lopes com o Colégio Técnico de Economia Doméstica passando a ter o nome atual. O CTUR é uma Instituição de educação profissional, vinculado à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e pertencente à Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, do Ministério da Educação, conforme o anexo III da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, e tem por finalidade precípua a oferta de formação profissional técnica de nível médio (UFRRJ, 2012).

De acordo com o Artigo 31 Estatuto da UFRRJ, o CTUR integra a estrutura universitária. E também, conforme o Artigo 1º da Deliberação nº 23/1986 é um estabelecimento de ensino de 2º Grau, destinado a formar técnicos. São oferecidos os seguintes cursos: Ensino Médio, Técnico em Agrimensura, Técnico em Agroecologia, Técnico em Hospedagem e Técnico em Meio Ambiente (UFRRJ, 2012).

O CTUR atualmente tem um orçamento de custeio de aproximadamente R\$ 2,9 milhões e R\$ 600 mil reais de bolsa de ajuda estudantil, para atender mais de 1000 (mil) estudantes, em 4 cursos técnico (Agrimensura, Agroecologia, Hospedagem e Meio Ambiente) e Ensino Médio Regular, 63 professores, 28 técnicos administrativos, 14 anistiados (CBTU, EMBRAPA e CASA DA MOEDA), 25 terceirizados e 228 estagiários (UFRRJ, 2012). Por isso, para atingir essa demanda socioeconômica de formação profissional de técnico de nível



médio, as unidades acadêmicas e administrativas que compõem a estrutura organizacional do Colégio Técnico são: a Diretoria e os órgãos a ela diretamente ligados, Divisão de Desenvolvimento Educacional e Divisão de Gestão e Planejamento.

#### **b) Análise das entrevistas**

Para este tipo de análise, procedeu-se a leitura flutuante que consistiu em conhecer o conteúdo das entrevistas, buscando-se as percepções, as experiências e os conhecimentos dos gestores são responsáveis diretamente pela compra ou solicitação de materiais e produtos que são utilizados em suas operações.

Além disso, foi escolhida a grade para análise do tipo mista, que segundo Vergara (2010, p. 9) é quando são definidas “preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise”. Neste tipo de grade são verificadas as necessidades de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Segundo Bardin (1977, p. 37) a análise categorial

*[...] é o tipo de análise mais antiga e na prática a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.*

Em seguida, foram definidas as categorias e as subcategorias, o registro e o contexto conforme descritas no quadro 12.

**Quadro 3 - Descrição das categorias, subcategorias, registro e contexto**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1. Gestão Administrativa	1.1. Gestão do Orçamento	Centro de Custo	Centralizado [Diretor do CTUR].
			Centralizado [Técnico-administrativo do CTUR].
	1.2. Realização das solicitações	Ferramentas utilizadas	Através da reunião da administração, [...] mas não existe nenhum documento ou os pedidos são feitos de forma verbal [Diretor do CTUR].
			Não existe ferramenta, cada departamento faz o seu pedido e não tem comunicação entre si [Técnico-administrativo do CTUR].
	1.3. Realização de treinamento	Foi feito algum treinamento	Nenhum treinamento [Diretor do CTUR]. Nenhum treinamento [Técnico-administrativo do CTUR].
2. Planejamento	2.1. Planejamento das solicitações	Planejamento para atender a demanda	Por que os pedidos não chegam no prazo satisfatório, é solicitado uma quantidade para o ano todo. E quando chega, chega tudo de uma vez só. É muito ruim para armazenarmos essa quantidade [Diretor do CTUR].
			Como as aquisições falha ou atrasa constantemente e feito a solicitação com antecedência de um semestre. E quando o produto não chega, é refeito o mesmo pedido 3 e 4 vezes, chegando tudo de uma vez [Técnico-administrativo do CTUR].
	2.2. Cronograma de compras	A importância do cronograma de compras	O cronograma é importante mais não chega em um prazo satisfatório [Diretor do CTUR].
			É muito bom quando o material chega no prazo, se não, quebra qualquer planejamento [Técnico-administrativo do CTUR].
	2.3. Recibimento e transmissão de informações	Como recebe e dissemina a informação	Não existe um feedback, tenho que ir de sala em sala. De forma verbal, no corredor ou nas reuniões [Diretor do CTUR].
			Internamente, no contato direto com as chefias dos departamentos, e, externamente, indo de sala em sala [Técnico-administrativo do CTUR].
3. Gestão de Materiais	3.1. Política de armazenamento	Existe almoxarifado e foi planejado	O almoxarifado foi planejado de acordo com as necessidades [Diretor do CTUR].
			O almoxarifado foi planejado de acordo com as necessidades [Técnico-administrativo do CTUR].
	3.2. Avaliação de desempenho	Existe avaliação de desempenho	Não existe [Diretor do CTUR].
			Não é feito avaliação de desempenho [Técnico-administrativo do CTUR].
	3.3. Os principais gargalos para realização das aquisições	Onde está o(s) problema(s)	Organizar mais o DMSA, melhorando o feedback [Diretor do CTUR].
			O DMSA, vejo a necessidade de refazer o fluxo de trabalho, melhorando a informação com o CTUR [Técnico-administrativo do CTUR].

Fonte: O próprio autor

Tendo em vista que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” (Amado, 2000), o quadro sinóptico acima apresentado, construído a partir dos objetivos traçados, das perguntas lançadas pelo entrevistador e de recortes do discurso dos entrevistados, leva-nos à seguinte análise dos dados:

**Gestão Administrativa:** não existe nenhum documento ou ferramenta interna (programa de computador) para os professores ou funcionários solicitarem materiais ou receberem um retorno sobre as suas solicitações. Para isso, os mesmos precisam dirigir-se a diretoria, onde, os pedidos e os retornos são feitos e recebidos de forma verbal. Além disso, os professores reclamam quando fazem um orçamento ou preenchimento da solicitação de aquisição, se sentem como se fossem empregados do DMSA.

**Planejamento:** o DMSA não disponibiliza nenhuma ferramenta para acompanhamento dos pedidos realizados pelo CTUR. Tendo, na maioria das vezes, que descobrir o número do processo que encontra a solicitação e ir de sala em sala para obter informação. E também, o CTUR, não oferece treinamento aos funcionários responsáveis pelas solicitações e gestão de materiais.

**Gestão de Materiais:** quando o produto chega, apesar de terem almoxarifados, não é feito um controle e nem um armazenamento adequado. E como consequência, há desperdício, extravio e perda por causa do vencimento da validade. Ainda, não é avaliada a satisfação do usuário com o material utilizado, e nem, o desempenho desse material. Do mesmo modo, é comum faltar material devido o cronograma de compras da instituição só ter prazo para pedir e não tem prazo para chegar, prejudicando qualquer planejamento.

### **c) Mapeamento de processo**

Partindo do proposto nos objetivos específicos no intuito de entender todo o processo desta pesquisa, foi realizado o mapeamento do fluxo atual dos processos de aquisições (*as is*) pautado basicamente na observação não-participante dos funcionários nas suas atividades e na vivência profissional do pesquisador, cujo resultado encontra-se na figura 4, e também, no link: <http://www.casimages.com.br/i/14081501545198277.png.html>:



O mesmo acontece com o processo que requer homologação, precisa ser encaminhado do setor para a diretoria do DMSA tomar ciência e enviar para o PROAF. Devido aos contratempos (reuniões, viagens, problemas particulares) dos responsáveis por essas atividades, se torna expressivo o aumento do tempo para execução das aquisições na instituição.

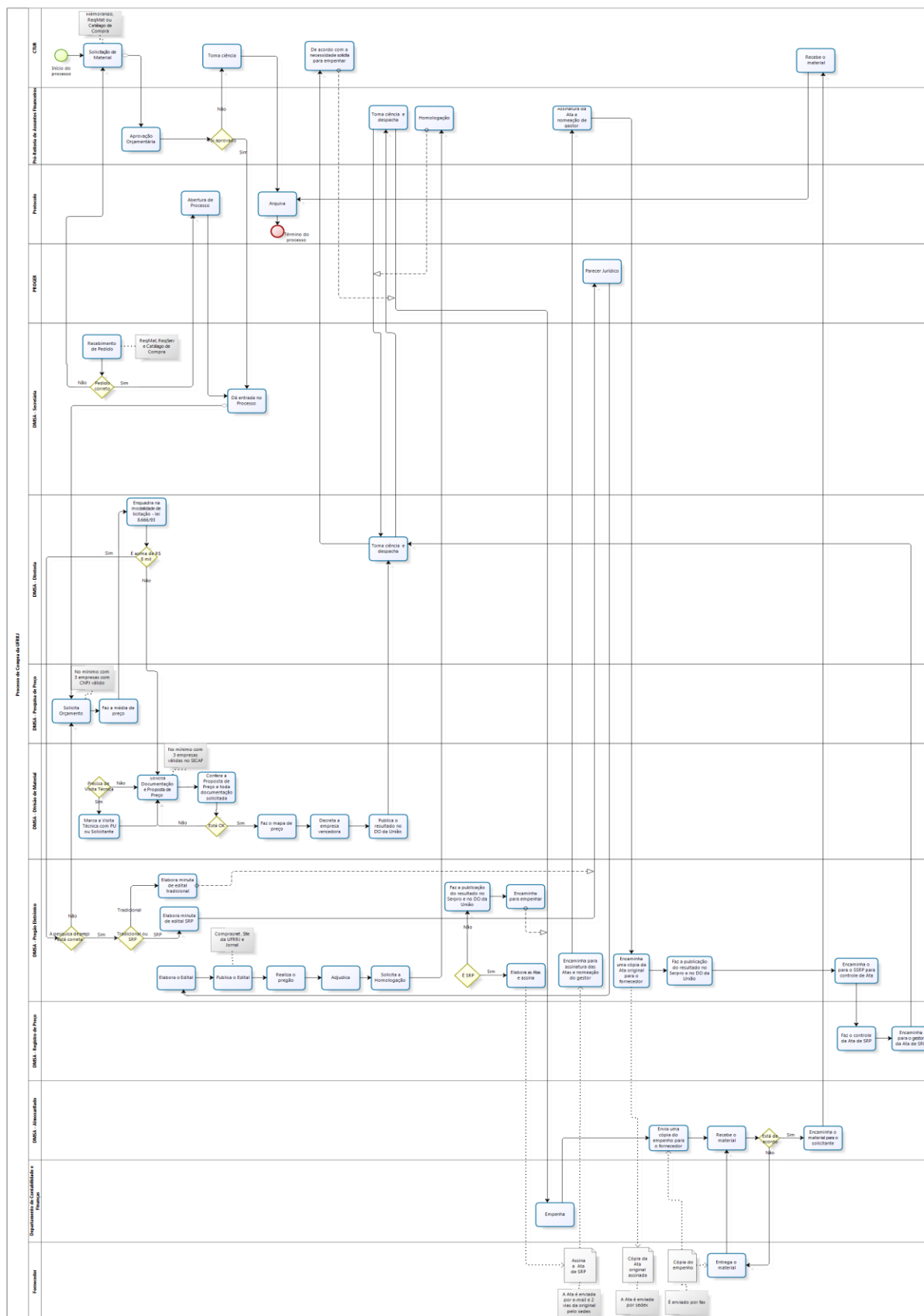
#### **d) Proposta de melhoria**

A realização da pesquisa identificou de maneira clara como atualmente são realizadas as aquisições de materiais no Colégio Técnico da UFRRJ. Com os dados apurados foram identificados os procedimentos comumente realizados, agentes envolvidos e dificuldades enfrentadas para realização das aquisições de materiais.

Como principal dificuldade, foi possível perceber que este desenvolve trabalhos voltados para suprir de materiais para o seu funcionamento, devido à excessiva demora nas aquisições, ou seja, intervenções do tipo corretivas, sem possuir planos voltados para superar os imprevistos.

A revisão bibliográfica trouxe inúmeras informações para o estudo, o que permitiu a proposição de alternativas que possam acarretar melhorias em seus processos, sendo:

- Criação de ferramenta interna de comunicação;
- Envio regular de um relatório para os solicitantes com a situação de todos os processos de aquisição pedidos pelo mesmo;
- Treinamento regular com os funcionários responsáveis pelas solicitações sobre preenchimentos de formulários, especificações de materiais, pesquisa de preço e legislação em vigor;
- Criação de ferramenta para a avaliação do usuário dos serviços prestados;
- Criação de um banco de dados com a qualidade dos produtos e fornecedores através da avaliação feita pelo usuário;
- Redesenhar o fluxo de compras (*to be*), onde, o processo de aquisição que necessite parecer jurídico seja encaminhado direto do setor para a PROGER, e o que requer homologação, do setor para o PROAF. Conforme demonstrado na figura 5, e também, no link: <http://www.casimages.com.br/i/140815020040947288.png.html>.



**Figura 5 – Mapeamento de Processo (to be)**

Fonte: O próprio autor.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa, foi observada nos funcionários do CTUR a tendência de colocar a culpa pelos problemas relacionados às aquisições na administração superior da UFRRJ, limitando a aplicação das melhorias sugeridas.

Entretanto, a gestão por processo demonstrou-se uma ferramenta essencial para melhoria do processo de aquisição. A aplicação inicial da gestão por processo no processo de aquisição do colégio estudado, possibilitou uma melhor compreensão do processo proporcionando a identificação de pontos críticos e propostas de melhorias. Uma aplicação mais ampla da gestão por processo ocorrerá na medida em que a direção implante em todos os processos do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Como contribuições deste estudo podem destacar:

- I. Aplicação inicial da gestão por processo no funcionamento do colégio;
- II. Mapeamento e proposta de melhoria de um dos processos críticos no CTUR;
- III. Apresentação dos primeiros passos na implantação da gestão por processo em todo o colégio.

Sugere-se que em estudos posteriores seja ampliada a aplicabilidade da gestão por processo em outras áreas do colégio.

## 11. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Ferramentas de modelagem e gestão do processos de negócio**. In: OLIVEIRA, Saulo Barará (Org.). *Gestão por Processos - Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação*. 1. ed. Rio de Janeiro: Quaitymark, 2006. v. 01. c.7. p.231-295.

AMADO, J. (2000). **A Técnica da Análise de Conteúdo**. Referência 5, 53-63, disponível em <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>. Acesso em: 11 abr 2014.

APQC. American Productivity & Quality Center. **Process Classification Framework**. Version 5.0.3, en-XI, abril 2008. Disponível em: <https://www.apqc.org>. Acesso em: 02 jun 2013.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. 2ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edição 70, 1977.

BRASIL. **Lei 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em 06 de abril de 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E. **The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign**, Sloan Management Review, Summer 1990.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. ***Reengineering The Corporation***. New York: HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

UFRRJ. **Estatuto da Universidade**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2012. 46 p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão – 2012**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2013. 188p.

VALLE, Rogerio. **Descrivendo os processos de sua organização**. In: Valle, Rogério (Org.) & OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p.28-36.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 7-17.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.